

Окончание табл. 1

3	<i>Финансовая стоимость бренда</i>		3
3.1	Способность создавать доход	Измеряет воздействие близких отношений к бренду на продажи, включая потенциал будущего объема продаж бренда	3
3.2	Рентабельность инвестиций	Измеряет рентабельность инвестиций (ROI) в маркетинг брендов	1
3.3	Стоимость сделки	Идентифицирует стоимость возможной сделки и измеряет стоимость бренда как разницу между потенциальной и текущей стоимостью сделки	4
3.4	Норма устойчивости роста	Измеряет воздействие бренда на максимальные темпы роста, которые владелец бренда может выдержать без увеличения финансового левериджа	2

Источник: Corporate Web-site «AKS-Labs» // Mode access: Corporate Web-site «AKS-Labs»: <http://www.strategy2act.com>, free. – Title from screen.

Таким образом, правильно разработанная система сбалансированных показателей бренд-маркетинга отражает психологические аспекты восприятия бренда потребителями, экономической эффективности бренда и его финансовой стоимости как самостоятельного НМА.

### Литература

1. Домнин В. Н. Маркетинг брендов: символические ценности и нематериальные активы // Маркетинг взаимодействия. Инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: Учебник для вузов / Под ред. проф. Багиева Г. Л. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ; Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2012. – С.134–175.
2. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда: Пер. с англ. – Изд. 3-е. – М.: Вершина, 2006. – 448с.
3. Старов С. А. Управление брендами / Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 502с.
4. Грошев И. В., Краснослободцев А. А. Системный бренд-менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям менеджмента и маркетинга. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 655с.
5. Рожков И. Я., Кисмерешкин В. Г. Брендинг: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 331с.

### АКТИВИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ LEAN-ТЕХНОЛОГИЙ

**Г.С. Ферару,**

*доктор экономических наук, доцент  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Сегодня общепризнано, что реализация планов организации, ее успех, в значительной степени зависит от кадровой составляющей. В настоящее время современному руководителю недостаточно разбираться в технических, экономических и финансовых аспектах деятельности организации, необходимо понять и научиться управлять механизмом, определяющим поведение сотрудников, т.к. максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в

совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем – на предприятии в целом.

В современной нестабильной экономической обстановке, когда спрос на продукты и услуги невозможно предугадать, а производственные планы постоянно меняются, многие организации минимизируют затраты, включая путь рационального использования ресурсов за счет развития производственных систем на принципах бережливого производства. Бережливое производство – это особая схема управления компанией, идея реализации которого состоит в постоянном стремлении исключить любые виды издержек, вовлекая в процедуру оптимизации каждого сотрудника.

Современные технологии бережливого производства по праву считаются одним из самых действенных инструментов устойчивого развития компаний в условиях ограниченности ресурсов и нестабильности экономической ситуации. Согласно теориям японских и американских компаний, наибольшее количество потерь производства находится в самой его организации. Чтобы максимально эффективно выстроить бизнес-процессы на предприятии внедряются эффективные приемы и методы работы, которые позволяют сократить время производственного цикла изготовления продукции и ускорить оборачиваемость средств. Применительно к промышленности это рациональная организация рабочего пространства, сведение к минимуму вспомогательных и второстепенных операций, максимальная визуализированность и наглядность всех процессов [1].

Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные научные исследования и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки») (рис. 1) [2].

Концепция бережливого производства была разработана в компании Toyota между 1948 г. и 1975 г. и сформулирована на основе интегрированной социально-технической системы философии и практики управления – TPS, включающей организацию производства и логистики, а также взаимодействие с поставщиками и клиентами [3].

Производственная система Toyota – это система управления предприятием, которая позволяет добиться высокого качества, низких затрат, сокращения времени выполнения заказа и побуждает людей стремиться к достижению целей на основе использования инструментов трех составляющих TPS: философии/образа мышления, менеджмента и технического аспекта (рис. 1) [4]. При этом технические инструменты, которые обычно ассоциируются с бережливым производством (система «точно вовремя», дзидока, хейдзункаи т.п.), — эффективны при наличии *правильного руководства и правильной философии — принципов, которые определяют образ мышления* [5]. В центре же TPS находятся люди [6]. Как следствие, бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании [7].

Несмотря на функциональную разнонаправленность идеи «бережливости», значимую роль в ее реализации играют сотрудники, как стратегический ресурс эффективного развития компаний [2]. Как указывает известный американский менеджер-предприниматель Ли Якокка, «все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то посредством остальных факторов мало что удастся сделать». Этот вывод Ли Якокка сделал из своего опыта, когда спасал от краха автомобильную фирму «Краслейр» и смог спасти только потому, что искал сподвижников и опирался на них [8].

Менеджмент, ориентированный на человека, доказал справедливость тезиса П.М. Керженцева: «в сущности плохих работников не существует, а имеется лишь неумение их использовать. Руководить – значит приводить сотрудников к успехам и самореализации» [9].

Американец Гэри Конвис, лидер ToyotaMotor Manufacturing в штате Кентукки, считает, что «пока высшее руководство не забудет про самолюбие и не пойдет к людям, чтобы повести их за собой... интеллект и огромный потенциал сотрудников будут оставаться невостребованными. Люди — основная ценность, и поэтому необходимо делать все, чтобы выслушивать и использовать их идеи в процессе планирования ...

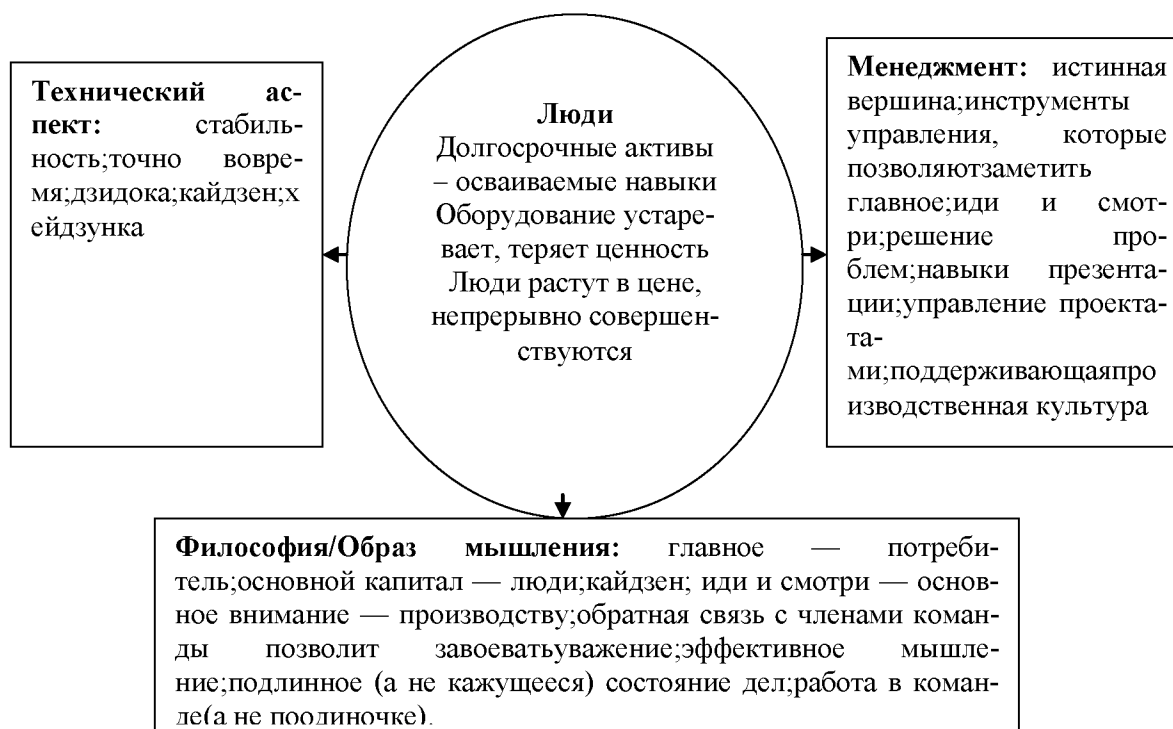


Рис. 1. Производственная система Toyota

Обычно люди делают то, что хочет от них высшее руководство. Если руководство ведет себя последовательно и его приоритеты остаются неизменными, люди учатся понимать, что действительно важно, а что — нет... Два основных приоритета должны быть очевидны всем сотрудникам — качество и безопасность. На создание такой производственной культуры должен быть нацелен подход к управлению бизнесом» [6].

Более 60 лет П. Друкер проповедовал, что работники – это актив, а не пассив, и относиться к ним следует с уважением [10]. Он переосмыслил организацию как человеческое сообщество, а задачу менеджмента сформулировал как «подготовить сотрудников к работе и уйти с дороги». Руководитель сможет достигать цели совместной деятельности благодаря тому, что умножит свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно будет их использовать. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня.

При переходе к рынку следует отходить от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах [11]. Становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению. Следует перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Менеджеру, чтобы добиться успеха в развитии, необходимо от вопросов «Что делать?» и «Кто виноват?» переходить к вопросам «Кто делать?» (кто будет делать?) и «Что виновно?» (искать причину не в людях, а процессах).

Руководители, желающие достичь успехов, обязаны отказаться от поиска виновных в производстве дефектной продукции и их наказании [12]. Атмосфера страха не может быть методом решения проблем. Она приводит к их сокрытию, становится причиной представления руководителю искаженной информации, приводит к повторным дефектам. Система наказания подчиненного имеет еще одну отрицательную сторону – она порождает психологию «временщика» по отношению к своему предприятию. Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам и к себе порождают хамство, равнодушие и чувство вседозволенности.

Концепция бережливого производства сосредоточена на важности уважительного отношения к сотрудникам и создании способов, позволяющих персоналу думать и предлагать улучшения. Уважение руководителей и подчиненных должно быть взаимным. За качество и конкурентоспособность отвечают все в рамках своих полномочий и ответственности.

*Как можно активизировать своих сотрудников усердно трудиться, выполнять работу наилучшим образом и изо дня в день стремиться к совершенству?* На наш взгляд, необходимо создать такую систему организации труда работников, в которой соблюдается один из главных принципов Toyota: воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании. Воспитание отличных специалистов, которые понимают и поддерживают производственную культуру компании, не является побочным эффектом применения теорий мотивации или результатом простого принятия решений. Подготовка незаурядных сотрудников и создание рабочих групп должны стать основой подхода к управлению — подхода, объединяющего в одно целое социальные и технические системы компании.

Первоочередное внимание следует уделять лучшим из освоенных методов: информация о стандартах выполнения работ бесполезна без информации о наилучших методах, которые обеспечивают их соблюдение. Система организации труда работников должна быть приспособляема к различному уровню квалификации/опыта и давать ориентир для гибкой импровизации; создана по модели «прозрачного ящика» и помогать людям контролировать собственную работу; должна являться отправной точкой для дальнейшего совершенствования.

Таким образом, осознание необходимости безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей является основой для создания новой корпоративной культуры на предприятии и в обществе. Готовая производственная культура не возникает по мановению волшебной палочки. Формирование такой культуры требует долгих лет последовательного применения твердых принципов. Такой подход включает фундаментальные элементы теории Маслоу. Сотрудники должны чувствовать, что их положение стабильно и надежно, и ощущать себя частью команды. Необходимо позаботиться о том, чтобы работа была привлекательной. Сотрудникам нужна определенная автономия, которая позволяет им почувствовать, что они контролируют свою работу сами. Нет более эффективных факторов мотивации, чем сложные, требующие напряжения сил задачи, постоянная оценка прогресса, обратная связь, а время от времени и награда. Вознаграждение может носить символический характер и совсем не обязательно должно быть дорогим. Главное, чтобы при воспитании незаурядных людей и формировании рабочих групп имела место та или иная форма уважения к человеку.

## Литература

1. Степченко Т.С. Lean-технологии в управлении предприятием // Современные технологии управления. 2015. № 7 (55). С. 38-41
2. Ферару Г.С. Современная модель эффективного развития и повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика и управление, 2016. № 1 (123). С. 38-43
3. Хантер Дж. Деминг и лин: различия и сходство // BusinessExcellence, 2014. № 12. С. 78-80
4. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Генезис бережливого производства: российские истоки // Организатор производства. 2015. № 2 (65). С. 5-12
5. Дырина Е.Н., Гаврикова Н.А. Особенности управления персоналом в концепции бережливого производства // В мире научных открытий. 2015. № 5.4 (65). С. 1234-1246
6. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия: «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
7. Кизим А.А., Чередниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 7 (74). С. 27-30
8. Хроленко А.Т. Самоменеджмент – М.: Экономика, 1996. – 139 с.
9. Иванова О.А. Управление персоналом в стиле Lean // Управление развитием персонала. 2016. № 2. С. 96-102
10. Мудрость Питера Друкера от А до Z // BusinessExcellence, 2014. № 12. С. 64-66
11. Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2. С. 51-53
12. Соловьев В.И. Труд без удовольствия заставляет страдать так же, как и удовольствие без труда // BusinessExcellence, 2014. № 12. С. 15-19